

Barreiras Inerentes à Transferência de Conhecimento: Um Estudo sob a Perspectiva de Franqueados do Segmento de Escolas de Idiomas

Barriers Inherent to Knowledge Transfer: A Study in the Perspective of Franchisees at the Language Schools Segment

DAVI LUCAS ARRUDA DE ARAÚJO*
SILVIO POPADIUK**

RESUMO

Com este estudo, teve-se o objetivo de mensurar a intensidade das barreiras relativas à transferência do conhecimento envolvendo o franqueador e o franqueado, focando o processo de vendas, sob a perspectiva do franqueado. Os aspectos teóricos englobam o processo, os tipos e as etapas da transferência de conhecimento, o modelo de comunicação e as barreiras inerentes a esse processo. A metodologia é quantitativa e o tipo de pesquisa é exploratório e descritivo. Para essa investigação foi utilizada uma versão adaptada do questionário desenvolvido por Szulanski (1996), aplicado para uma amostra de 79 escolas franqueadas de idiomas. Para a análise dos dados, foi empregada a técnica de análise fatorial com o objetivo de identificar os fatores para cada dimensão e o teste de *Wilcoxon* para comparar amostras relacionadas oriundas do mesmo informante. Os resultados indicaram que, ao comparar as médias entre as quatro dimensões, identificaram-se várias diferenças entre elas, principalmente nos fatores e indicadores das dimensões da fonte emissora e do contexto do conhecimento. **Palavras-chave:** Barreiras; Transferência de Conhecimento; Processo de Vendas; Franquias.

* Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

** Pós-Doutorado pela University of Toronto. Doutorando e Mestrado em Administração de Empresas pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor Adjunto da Universidade Presbiteriana Mackenzie (UPM).

ABSTRACT

With this study is the objective of measuring the intensity of the barriers on the transfer of knowledge involving the franchisor and the franchisee, focusing on the sales process, from the perspective of the franchisee. Theoretical aspects include the process, the types and stages of knowledge transfer, communication model and barriers inherent in this process. The methodology is quantitative and type of research is exploratory and descriptive. For this research was used an adapted version of the questionnaire developed by Szulanski (1996), applied to a sample of 79 schools franchised languages. Data analysis was used the technique of factor analysis in order to identify the factors for each dimension and the Wilcoxon test to compare related samples originated from the same informant. The results indicated that when comparing the means of the four dimensions were identified several differences into them primarily on the dimensions and indicators of the emitting source and the context of knowledge.

Keywords: Barriers; Knowledge Transfer; Sales Process; Franchise.

1. INTRODUÇÃO

Para Foster (1987) e Nathan (2005), o modelo de *franchising* consiste na replicação de um conceito de negócio em diversos lugares ou mercados. Cada unidade implantada é gerenciada por um terceiro, denominado de franqueado. O franqueado é considerado autônomo em razão de ser o proprietário da unidade que gerencia. Portanto, é beneficiado com certo grau de liberdade, mas não o usufrui de forma independente. Logo, segue normas, padrões e atua estrategicamente de acordo com as orientações da franqueadora (CHERTO; CAMPORA; GARCIA; RIBEIRO; IMPERATORE, 2006).

Na franquia de negócio, o apoio dado à empresa franqueada é muito abrangente. Transfere-se o conhecimento de todo o modelo de gerenciamento do negócio previamente desenvolvido e testado (GOROVAIA; WINDSPERGER, 2010). Além da marca exclusiva, a *franchising* de negócio diferencia-se pela transferência de conhecimento sobre a operacionalização. Logo, desenvolvem-se um programa formal de treinamento, manuais operacionais com a descrição dos processos e especificações técnicas, dos padrões de qualidade, e uma estrutura que ofereça constantemente apoio operacional ao franqueado.

Dessa forma, para gerenciar a sua unidade de negócio o franqueador fornece ferramentas e informações necessárias com o desenvolvimento das competências e habilidades pertinentes para a operacionalização da franquia. Portanto, o processo de transferência de conhecimento entre franqueador e franqueado envolve conhecimentos sobre os aspectos institucionais, a implantação, as operações, os produtos, o *marketing* e as vendas, os recursos humanos, a gestão administrativa e financeira e os conceitos da *franchising*.

Em termos da gestão, as informações devem ser concebidas e transferidas com base nos princípios, procedimentos e orientações estabelecidos no modelo de gestão da *franchising*. Dessa forma, para que o modelo de gestão de uma organização seja consolidado, é necessário que diversas atividades e etapas estejam em harmonia. Dentro da gestão de *marketing* e vendas de franquias de idiomas e, especificamente para esta pesquisa, foi avaliado o processo de vendas pautando-se nas definições de Dubinsky e Hansen (1981) que entendem que este é constituído pelas etapas de: a) prospecção, b) pré-abordagem; c) abordagem; d) apresentação de vendas; e) objeções e resistências; f) fechamento; g) atendimento pós-venda.

Neste estudo, parte-se do entendimento que os conhecimentos relativos ao processo de vendas aplicado pelo franqueado sejam relativamente diferentes daqueles estabelecidos e desejados pelo franqueador. Isso porque existe um conjunto de barreiras associadas ao processo de transferência dos conhecimentos específicos por parte do franqueador para o franqueado.

As barreiras na transferência do conhecimento adotadas nesta pesquisa adequam-se ao modelo proposto por Szulanski (1996) e são divididas em quatro dimensões: a) barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento; b) barreiras inerentes ao contexto; c) barreiras inerentes à fonte emissora; d) barreiras inerentes à fonte receptora.

Portanto, o objetivo principal deste estudo consistiu em mensurar a intensidade das barreiras relativas à transferência do conhecimento envolvendo o franqueador e o franqueado, inerente ao processo de vendas, sob a perspectiva do franqueado.

A partir desse objetivo principal foram estabelecidos os objetivos específicos associados com os conhecimentos transferidos sobre o processo de vendas, segundo cada uma das quatro dimensões definidas por Szulanski (1996) e enunciados na sequência.

1. Mensurar a intensidade dos indicadores relativos às barreiras associadas com: a) o conteúdo, b) a fonte emissora, c) a fonte receptora, d) o contexto;

2. Comparar os indicadores associados com as quatro barreiras visando identificar diferenças ou semelhanças entre eles.

A maior contribuição advinda deste estudo refere-se à identificação de barreiras que estão envolvidas durante a transferência de práticas do franqueador para o franqueado sobre os conhecimentos do processo de vendas em franquias de idiomas. Com isso, favorecer reflexões dos franqueados e franqueadores no sentido de aprimoramento de formas de transferência de conhecimentos pelos franqueadores e a melhor assimilação desses conhecimentos pelos franqueados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O processo de transferência de conhecimento

Alavi e Leidner (2001) afirmam que a transferência de conhecimento é um processo que ocorre constantemente nas organizações. Ela está associada com a aplicação de conhecimentos ou habilidades para solucionar problemas, melhorar práticas de gestão, ampliar a produtividade, treinar pessoas e contribuir para o desempenho da organização. Nesse sentido, Faye, Lortie e Desmaries (2008) propõem três modelos de transferência de conhecimento: i) modelo linear ou unidirecional; ii) modelo colaborativo ou bidirecional; iii) modelo interativo. Os modelos têm sua concepção no processo de transferência de conhecimentos entre produtores e usuários.

O aspecto dinâmico do modelo linear ou unidirecional (Figura 1) é representado pelos produtores e usuários do conhecimento. As críticas contra esse modelo de transferência são que os produtores e usuários estão separados em duas comunidades, a primeira oferta e a segunda apenas utilizam o conhecimento (FAYE; LORTIE; DESMARIÉS, 2008). Lyons e Warner, (2005) observam que esse tipo de modelo é criticado por ser aplicado em contextos impróprios. Portanto, as características individuais (experiência profissional, nível educacional e outras) não influenciam sobre o processo ou o término da transferência.

Figura 1 – *Modelo linear ou unidirecional*



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Boggs (1992).

Outra abordagem sobre modelos de transferência de conhecimento é denominada de colaborativo ou bidirecional (Figura 2). Esse modelo introduz a ideia de interações regulares entre produtores e usuários do conhecimento. Portanto, as transferências são destinadas a integrarem as preocupações e necessidades do usuário (FAYE; LORTIE; DESMARIES, 2008).

Figura 2 – *Modelo colaborativo ou bidirecional*



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Boggs (1992).

O modelo interacionista retrata o processo de transferência em formato circular (Figura 3). Segundo Faye; Lortie; e Desmaries (2008) esse modelo envolve relações de colaboração entre um conjunto de agentes e considera o contexto em que os produtores e usuários praticam a transferência de conhecimento. Parent, Roy e St. Jacques (2007), Faye, Lortie e Desmaries (2008) consideram a evolução desse modelo baseados na integração dos aspectos complementares relativos à transferência do conhecimento: i) geração; ii) disseminação; iii) absorção.

Figura 3 – *Modelo interacionista*



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Parent; Roy e St. Jacques (2007).

Na exploração das modelagens de transferência de conhecimento, esta pesquisa está embasada essencialmente no modelo linear ou unidirecional. Entretanto, não fica descartada a presença dos demais modelos porque, em alguns momentos, o relacionamento entre franqueador e o franqueado precisa ser bidirecional visando aprimorar a compreensão de determinados pontos de um sistema de franquias.

2.2. Tipos de transferência de conhecimento

Segundo Dixon (2000), para obter o retorno desejado dos objetivos preestabelecidos, a organização necessita reinventar e atualizar o seu conhecimento, o que requer execução repetida de duas atividades: i) a empresa precisa descobrir mecanismos efetivos de transformar as experiências em conhecimento e; ii) transferir o conhecimento em um tempo adequado seguido de um ambiente propício ao aprendizado. Nesse sentido, essa autora avalia que a análise do processo de transferência do conhecimento possa ser classificada em cinco tipos: serial, próxima, distante, estratégica e especializada.

Na transferência serial, as equipes que realizam determinada atividade as replicam em diferentes cenários. Portanto, emissores e receptores são os mesmos. A natureza da tarefa não é caracterizada como uma rotina, porque as tarefas são dinâmicas, diferentes entre si e estão inseridas em ambientes que podem ocasionar variações.

A transferência próxima é baseada em equipes de emissores com conhecimento internalizado que vivenciaram outras experiências. Nesse cenário, a organização replica para equipes de receptores que executarão trabalhos similares. A definição do termo “próxima” está relacionada à similaridade da tarefa, desconsiderando a proximidade física. A utilização da transferência próxima justifica-se quando emissor e receptor estão separados geograficamente. Uma situação exemplificada por Dixon (2000) pode ser visualizada em procedimentos que melhoram o tempo de montagem de um equipamento em uma planta de uma indústria, onde esses mesmos procedimentos podem ser utilizados por outra equipe que realiza a mesma montagem do equipamento em uma planta de fábrica diferente dessa mesma indústria.

A transferência distante apresenta algumas características distintas da transferência próxima. A primeira consiste no tipo de

conhecimento que é tácito. A segunda é a pouca presença de conhecimento explícito na relação emissor e receptor, como também sentido contrário (DIXON, 2000). A autora utiliza o exemplo da viagem de um profissional para uma plataforma de exploração de petróleo, que tem por objetivo ajudar seus colegas de trabalho a solucionar problemas específicos. Logo, essa troca de informações entre emissores e receptores permite a geração de novas abordagens para resolver problemas.

A transferência estratégica está presente em ações de lançamentos de produtos, introdução de novos serviços, fusões e aquisições e outras atividades críticas da organização. O tipo de conhecimento presente na transferência estratégica é tácito e explícito. Dixon (2000) ressalta que durante a transferência estratégica geram-se os ativos do conhecimento. Essa denominação é decorrente do acúmulo de conhecimento originado de várias situações vivenciadas pelas organizações. Por último, a transferência especializada está presente nos processos tecnológicos por conter conhecimento explícito na forma de manuais e sistemas implantados pela organização. Segundo Dixon (2000), o cenário da transferência especializada é composto por emissores detentores da *expertise* e receptores que irão absorver o conhecimento.

Em relação aos tipos de transferência de conhecimento propostas por Dixon (2000), este estudo se insere na transferência próxima. Isso se deve ao fato do franqueador transferir tarefas semelhantes aos seus franqueados, a realização das tarefas serem rotineiras e frequentes ocorrendo em contextos muito parecidos, além do tipo de conhecimento transferido ser, em grande parte, explícito.

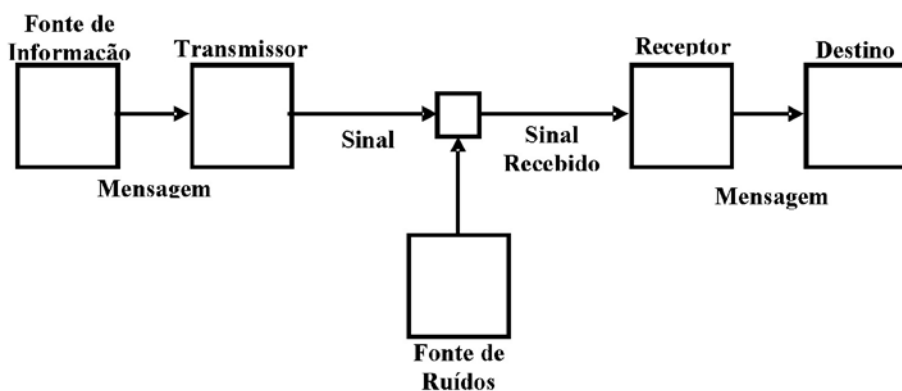
2.3. Transferência do conhecimento sob a perspectiva de um modelo de comunicação

Para Shannon e Weaver (1975), o modelo de comunicação é composto por três níveis: i) nível técnico; ii) nível semântico; iii) nível de eficiência. Todos eles são responsáveis pelos principais problemas de comunicação. Esses autores sinalizam que os problemas técnicos correspondem à precisão da transferência de um grupo de símbolos (escritos ou falados) provenientes da fonte emissora para a fonte receptora. Os problemas de semântica são constituídos pelos signi-

ficados absorvidos pela fonte receptora em relação às expectativas da fonte emissora (FLENSBURG, 2009; SHANNON; WEAVER, 1975).

Os problemas de eficiência são condicionados ao êxito que a mensagem foi transferida da fonte emissora para a fonte receptora. Portanto, a teoria da comunicação tem por objetivo compreender os problemas contidos no nível técnico. Logo, qualquer limitação identificada no nível técnico será aplicada no nível semântico e, consequentemente, ao nível de eficiência. Para visualizar os problemas de comunicação apresentados no nível técnico, Shannon e Weaver (1975) desenvolveram o modelo teórico composto pelos seguintes elementos: i) fonte emissora; ii) fonte receptora; iii) canal de comunicação; iv) mensagem; v) fonte de ruídos. A Figura 4 representa o modelo proposto.

Figura 4 – *Modelo de comunicação*



Fonte: Shannon e Weaver (1975).

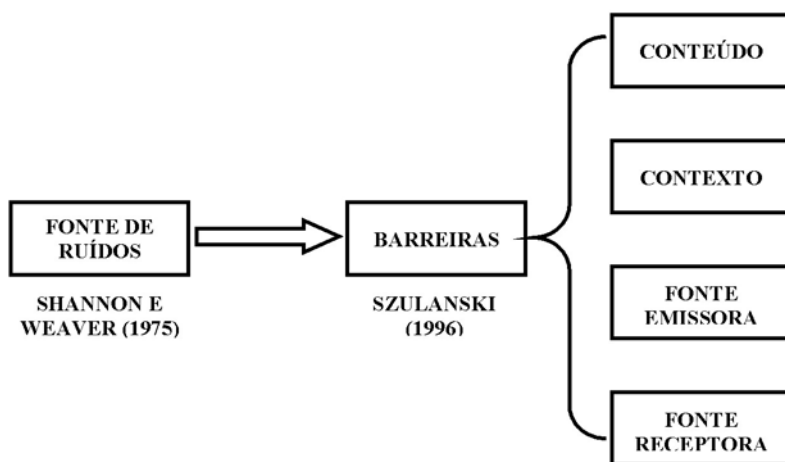
Analisando o modelo da Figura 4, a fonte de informação seleciona a mensagem desejada entre um grupo de mensagens possíveis. Transforma a mensagem em um sinal que é enviado mediante o acesso a um canal de comunicação entre a fonte emissora e a fonte receptora. Shannon e Weaver (1975) conceituam a fonte emissora como o indivíduo que, utilizando alguns mecanismos, produz sinais que são transferidos no canal. A fonte receptora interpreta o sinal transmitido pela mensagem, atribuindo significado ao conteúdo. Segundo Flensburg (2009), o significado do conteúdo está na fonte

receptora e não presente na mensagem. Contudo, reforça que a fonte receptora interpreta a mensagem baseada em seus “arquivos” de conhecimento. Entretanto, Shannon e Weaver (1975) atentam para a presença de ruídos no processo de comunicação. Os ruídos são fatores que se colocam entre a fonte emissora e a fonte receptora. Eles distorcem a mensagem recebida, ampliam a informação e influenciam na deformação da fidelidade de seu conteúdo acerca do real significado para a fonte receptora. Esses ruídos, na interpretação de Szulanski (2003), são o que se pode definir como barreiras à transferência do conhecimento.

2.4. Barreiras relacionadas à transferência do conhecimento

Von Hippel (1994) introduziu o conceito de informação *sticky* como aquela que é difícil de ser transferida. Tomando como referência o modelo de comunicação de Shannon e Weaver (1975) e o conceito de *stickiness* (viscosidade) abordado por Von Hippel (1994), Szulanski (1996) apresenta seu modelo (Figura 5) referente às barreiras no processo de transferência de conhecimento divididas em quatro dimensões: i) barreiras inerentes ao conteúdo do conhecimento; ii) barreiras inerentes ao contexto; iii) barreiras inerentes à fonte emissora; iv) barreiras inerentes à fonte receptora.

Figura 5 – Barreiras na transferência do conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores, baseado em Szulanski (1996).

2.4.1. *Barreiras relacionadas com o conteúdo do conhecimento*

Szulanski (1996) identificou duas principais barreiras relativas ao conteúdo do conhecimento: i) ambiguidade causal; ii) comprovação do conhecimento.

A ambiguidade causal é caracterizada como o resultado da falta de compreensão do cenário que os conhecimentos estão sendo aplicados. Para Szulanski; Cappetta e Jensen (2004), Kalling (2003) e Simonin (1999), quanto maior a ambiguidade em relação ao domínio e às unidades de conhecimento, tanto mais complexo será o processo de transferência. Nos estudos de Lippman e Rumelt (1982), a dificuldade na replicação de habilidades é proveniente da ambiguidade. Contudo, ressaltam que quando existe sucesso na replicação de habilidades em um novo ambiente, ainda assim a ambiguidade está presente no contexto. Reed e Defillippi (1990) sinalizam que a ambiguidade causal é resultante da presença de conhecimento tácito, da complexidade em relação aos recursos e das competências e especificidade dos ativos do conhecimento na organização. A comprovação do conhecimento (*unproveness*) é representada pelos conhecimentos que já foram úteis para a empresa em determinado momento do passado. São menos complexos de serem transferidos em função de haver registros que funcionam como suporte nos demais processos de transferência.

2.4.2. *Barreiras relacionadas com o contexto*

Em relação ao contexto organizacional, Szulanski (1996) identificou apenas uma barreira, que denominou de dificuldade de relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora.

A dificuldade de relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora está relacionada ao contexto no qual a organização está inserida com os constantes processos de transferências de conhecimento. Portanto, o contexto organizacional que possibilite o desenvolvimento da transferência pode ser considerado como fértil. As razões para um contexto não-fértil estão presentes na intolerância para erros, no relacionamento interpessoal, na experiência prática e ambiente, nas estruturas e burocracias e principalmente na dificuldade para transferir conhecimento considerado valioso (SZULANSKI, 1996). A deficiência de codificação do conhecimento

é caracterizada como outra barreira do contexto. Dessa forma, essa codificação encontra-se na mudança de conhecimento tácito para explícito. Portanto, mais esforços são necessários para o conhecimento ser recebido pelo receptor. Nesse sentido, a transferência de conhecimento requer diversas trocas entre indivíduos. Para obter sucesso nessas trocas, é necessário facilidade de comunicação e afinidade do relacionamento entre a fonte emissora e a fonte receptora (SZULANSKI, 1996).

2.4.3. Barreiras relacionadas à fonte emissora

Szulanski (1996) identificou duas principais barreiras relativas à fonte emissora: i) ausência de motivação da fonte emissora; ii) ausência de credibilidade percebida na fonte emissora.

Acerca da ausência de motivação da fonte emissora, Szulanski (1996) entende que um indivíduo possuidor do conhecimento pode não apresentar motivação necessária para realizar sua transferência. Algumas características como a ausência de disposição em ofertar tempo e recursos para a estrutura de uma transferência, perda da propriedade do conhecimento, redução de uma posição privilegiada de vantagem no mercado e por não ser recompensado em transferir um modelo de negócio de sucesso são barreiras muito influentes nesse processo.

No que tange à ausência de credibilidade percebida na fonte emissora, Szulanski (1996) afirma que o comportamento do receptor depende da confiança atribuída à fonte emissora. Quanto mais especialista e conhecida à fonte emissora for, tanto maior será a confiança da fonte receptora. Dessa forma, ao perceber que o emissor não apresenta domínio pleno do conhecimento que deve ser transferido, iniciar uma transferência torna-se mais difícil e suas recomendações tendem a ser contestadas despertando no receptor certa resistência à credibilidade das informações.

2.4.4. Barreiras relacionadas à fonte receptora

Szulanski (1996) identificou três principais barreiras relativas à fonte receptora: i) ausência de motivação da fonte receptora; ii) ausência de capacidade de absorção da fonte receptora; iii) ausência de capacidade de retenção da fonte receptora.

Segundo Szulanski (1996), a ausência de motivação da fonte receptora abrange receptores relutantes na aceitação do conhecimento proveniente de fontes emissoras externas. Szulanski (1996) denomina essa situação de “a síndrome do não inventado aqui”. A falta de motivação da fonte receptora influi em aparente aceitação do conhecimento, sabotagem no processo de transferência, rejeição explícita na implementação e no uso de novos conhecimentos.

No que concerne à ausência de capacidade de absorção da fonte receptora, Cohen e Levinthal (1990) entendem que a capacidade de absorção é resultante do estoque de seu conhecimento preexistente e sua manifestação está presente na habilidade de avaliar, assimilar e aplicar com sucesso novos conhecimentos com finalidade comercial.

Van Den Bosch; Volberda e Boer (1999) ressaltam que quando a fonte receptora absorve um novo conhecimento, ela incorpora uma nova aprendizagem, aumentando os conhecimentos necessários para absorção. Entretanto, as barreiras na capacidade absorção são decorrentes da adoção de modelos gerenciais, processos estruturais e procedimentos individuais inadequados. Logo, a principal barreira da fonte receptora para a capacidade de absorção está relacionada à percepção do valor contido no conhecimento, quando incorporado na prática da organização (ANTAL; LENHARDT; ROSENBROCK, 2001; LANE; LUBATKIN, 1998).

Szulanski (1996) e Cohen e Levinthal (1990) salientam que uma transferência de conhecimento é efetiva quando o conhecimento transferido é retido. Portanto, a ausência de capacidade de retenção da fonte receptora caracteriza-se na habilidade da fonte receptora em institucionalizar o uso de um novo conhecimento. De acordo com Szulanski (1996), a carência dessa habilidade e algumas dificuldades iniciais durante a integração do conhecimento adquirido podem ser fatores que afetem o prosseguimento de sua utilização.

Portanto, baseando-se no aporte teórico acerca das barreiras inerentes à transferência de conhecimento, formulou-se a seguinte hipótese:

H1: Não há diferença entre a intensidade das quatro barreiras ao se transferir os conhecimentos do processo de vendas do franqueado para o franqueador.

Em outras palavras, essa hipótese pode ser enunciada da seguinte forma:

$$H_1: I_{\text{conteúdo}} = I_{\text{Fonte Emissora}} = I_{\text{Fonte Receptora}} = I_{\text{contexto}}$$

Onde I significa intensidade da barreira associada à respectiva dimensão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Método e tipo de pesquisa

O método de pesquisa deste estudo é quantitativo. Sua natureza é exploratória e descritiva. No que concerne à pesquisa exploratória, a finalidade principal é proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato e formular problemas mais precisos ou hipóteses que possam ser investigadas em estudos posteriores (BLAIKIE, 2009). Em relação à pesquisa descritiva, seu objetivo principal é a descrição das características de determinada população, fenômeno e estabelecimento das relações entre variáveis (BLAIKIE, 2009; CRESWELL, 2010).

3.2. Método de coleta de dados e instrumento de pesquisa

Para esta pesquisa, adaptou-se um questionário estruturado e fechado desenvolvido por Szulanski (1996). Consideraram-se as quatro dimensões das barreiras no processo de transferência de conhecimento (conteúdo, contexto, fonte emissora e fonte receptora) e foram selecionadas as assertivas mais adequadas voltadas ao entendimento do franqueado sobre o processo de vendas. Após a elaboração do questionário, foi realizado um pré-teste com uma amostra de oito escolas visando o seu aprimoramento do ponto de vista de entendimento dos termos utilizados, sua lógica e tempo para preenchimento. A coleta de dados se deu mediante visita *in loco* a 170 unidades franqueadas das cinco marcas estudadas nesta pesquisa e com o envio de e-mails com o *link* do questionário para outras 129 unidades.

3.3. População e amostra

A população desta pesquisa foi constituída dos franqueados credenciados na Associação Brasileira de Franquias (ABF) do segmento

de escolas de idiomas com mais de trinta unidades na cidade de São Paulo/SP. Portanto, o universo considerado foi de 299 escolas das marcas WIZARD, FISK, CNA, YÁZIGI e CCAA. A escolha dessas organizações foi baseada na consolidação da marca e no tempo de atividade no modelo de *franchising* que essas redes desenvolvem.

A amostra obtida foi de 79 escolas de idiomas, onde para cada unidade um informante foi responsável pelo preenchimento do questionário. Considerando-se o número de informantes em função da marca obteve-se: 22 informantes da rede de franquias CNA; 19 informantes da rede de franquias WIZARD; 15 informantes da rede de franquias YÁZIGI; 13 informantes da rede de franquias CCAA e 10 informantes da rede de franquias FISK.

3.4. *Técnicas de Análise*

Com a aplicação da análise fatorial, foi possível identificar um conjunto de fatores que permitiram a utilização da escala somada, a partir da verificação do valor dos alfas de *Cronbach*. Dessa forma, nessas tabelas apresentam-se, ao início, o fator identificado, sua média, o alfa de *Cronbach* e a variância explicada. Justifica-se a utilização da análise fatorial visando à redução das variáveis, com a finalidade de permitir a avaliação da intensidade dos indicadores associados com as barreiras. Para a análise fatorial exploratória, os fatores extraídos tinham autovalores maiores ou iguais a 1. A rotação foi pelo método *Varimax* e as cargas fatoriais apresentaram valores superiores a 0,60, consideradas por Hair; Babin; Money; Samouel (2006) como adequadas para o tamanho de amostra considerado. Além da análise fatorial, foi utilizada a análise estatística não-paramétrica baseada no teste de *Wilcoxon* que permite a comparação entre distribuições advindas de um mesmo informante (duas amostras relacionadas). A escala, de concordância – discordância, tinha seis pontos.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. *Descrição da amostra*

A primeira parte do questionário tinha por objetivo adquirir informações pessoais acerca dos respondentes: **Sexo** – (35,4% Mas-

culino; 64,6% Feminino); **Formação** – (15,2% Médio; 54,4% Graduação; 30,4% Pós-Graduação); **Faixa etária** – (17,7% até 30 anos; 35,4% entre 31 e 40 anos; 35,4% entre 41 e 50 anos; 11,4% mais de 50 anos); **Tempo no ramo de franquias** – (31,6% até 5 anos; 34,2% entre 6 e 10 anos; 21,5% entre 11 e 15 anos; 12,7% mais de 15 anos); **Nível hierárquico** – (51,9% Franqueado; 19,0% Gerente Administrativo; 20,3% Gerente Comercial; 8,9% Outros).

A segunda parte contemplava informações sobre a unidade franqueada, cuja síntese é: **Número de unidades** – (57,0% até 1 unidade; 20,3% até 2 unidades; 12,7% até 3 unidades; 10,1% 4 ou mais unidades); **Número de funcionários** – (8,9% até 10 funcionários; 34,2% entre 11 e 15 funcionários; 35,4% entre 16 e 20 funcionários; 21,5% mais de 20 funcionários); **Vínculo com a franqueadora** – (26,6% até 5 anos; 43,0% entre 6 e 10 anos; 16,5% entre 11 e 15 anos; 13,9% mais de 15 anos); **Número de alunos** – (2,5% entre 0 e 100 alunos; 16,5% entre 101 e 200 alunos; 34,2% entre 201 e 300 alunos; 46,8% mais de 300 alunos); **Tipos de idiomas** – (100% Inglês; 100% Espanhol; 12,7% português para brasileiros; 22,8% outros).

4.2. Análise fatorial e descrição dos indicadores sobre as dimensões das barreiras

A seguir, são apresentadas as tabelas que contêm as informações sobre as quatro dimensões relativas ao processo de transferência do conhecimento organizacional. Os resultados estão consolidados em duas categorias de respostas: concordância, discordância e valor médio obtido a partir da escala de seis pontos. Os indicadores de cada dimensão são apresentados de acordo com a estrutura obtida pela análise fatorial aplicada em cada uma das quatro dimensões.

4.2.1. Análise fatorial dos indicadores da barreira do conteúdo dos conhecimentos

A Tabela 1 apresenta os resultados para a dimensão “conteúdo do conhecimento”. Pelo modelo de Szulanski (1996), essa dimensão é composta pela ambiguidade causal e pela comprovação do conhecimento.

Tabela 1 – Indicadores e dimensões da barreira do conteúdo do conhecimento

CONTEÚDO DO CONHECIMENTO: – Ambiguidade causal			
F1: Explicitação – Média = 4,91 Alfa de Cronbach = 0,89 Variância explicada pelo fator: 54,8%			
	Média	Cargas Fatoriais	Concordam
Utilizamos integralmente os conhecimentos transferidos sobre os procedimentos necessários.	4,84	0,82	92,4
Franqueador entregou um conjunto de requisitos necessários para o planejamento.	5,00	0,85	93,6
O conjunto de requisitos entregue define com clareza como obter os resultados esperados.	4,96	0,84	92,3
Franqueador disponibilizou integralmente os procedimentos operacionais.	4,92	0,69	89,8
Franqueador disponibilizou manuais que orientam detalhadamente.	4,85	0,81	91,1
Os conhecimentos transferidos estavam explícitos para o nosso entendimento.	4,94	0,68	91,1
F2: Adequação da Equipe – Média = 4,56 Alfa de Cronbach = 0,84 Variância explicada pelo fator: 14,9			
Para implementar as orientações foram contratados profissionais que entendessem do assunto.	4,47	0,70	83,6
Orientações do franqueador foram adaptadas para esta unidade franqueada.	4,67	0,79	83,5
CONTEÚDO DO CONHECIMENTO: – Comprovação do conhecimento			
Ao recebermos os conhecimentos, tínhamos comprovação que a aplicação traria resultados.	4,68	-	82,2
Ao receber os conhecimentos, tínhamos clareza sobre a contribuição para o faturamento.	4,59	-	84,8

Fonte: Os autores.

Uma primeira análise fatorial envolvendo os onze indicadores dessa dimensão permitiu identificar que o indicador “as orientações do franqueador foram suficientes” não se ajustava ao modelo devido à sua baixa comunalidade (0,405). Por essa razão, ele foi excluído do modelo. A rodar a análise fatorial sem esse indicador foi verificada a presença de apenas dois fatores. Entretanto, embora as cargas fatoriais dos indicadores fossem consideradas adequadas, verificou-se que os dois indicadores para a “comprovação do conhecimento” ficaram no mesmo fator que “para implementar as orientações foram contratados profissionais que entendessem do assunto” e “as orientações do franqueador foram adaptadas para esta unidade”. Como do ponto de vista lógico esses quatro indicadores no mesmo fator revelavam certa inconsistência, preferiu-se rodar apenas uma análise fatorial considerando-se apenas os oito indicadores para a “ambiguidade causal”. Como a “comprovação do conhecimento” envolvia apenas dois indicadores, preferiu-se analisá-los individualmente, porque não seria adequada uma análise fatorial com apenas dois indicadores.

Dessa maneira, ao se considerar os oito indicadores de “ambiguidade causal”, foi possível identificar dois fatores subjacentes: Fator 1: Explicitação e Fator 2: Adequação da equipe. Nota-se, assim, que o Fator “explicitação” ficou com seis indicadores. Sua média, baseada na escala somada resultou em 4,91. O alfa de *Cronbach* é 0,89 e a variância explicada por esse fator foi de 54,8%. Verifica-se que para todos os seis indicadores relativos a esse fator o percentual de respostas concordantes ficou em torno de 90%, revelando um alto índice de concordância de que as informações transmitidas pelos franqueadores estavam bem explicitadas.

O segundo fator obtido a partir da análise dos indicadores de “ambiguidade causal” foi denominado “adequação da equipe” e envolveu dois indicadores. A média desse fator foi 4,56, o alfa de *Cronbach* 0,84 e a variância explicada resultaram em 14,9%.

Embora concordantes com a formulação dos dois indicadores, o percentual resultante é relativamente menor do que aqueles relativos ao fator anterior. O percentual médio situou-se em torno de 83%. Isso revela que, embora as informações estivessem explicitadas conforme identificado no primeiro fator, ainda assim foi necessária a contratação de profissionais que entendessem do assunto e fo-

ram necessários adaptações do processo de vendas para a unidade franqueada em questão. Em outras palavras, embora houvesse a explicitação das informações, a operacionalização do processo tinha, em si, elementos de conhecimentos tácitos que exigiram adaptações tanto em termos de capacitações profissionais como em termos de especificidade da unidade franqueada.

Szulanski (1996) destaca que para haver comprovação do conhecimento é necessário que a fonte emissora utilize determinado conhecimento em um dado momento de sua história, de modo que manuais e registros tenham sido elaborados com a finalidade de serem reutilizados em outras épocas. Dessa maneira, nesta pesquisa a comprovação do conhecimento da fonte emissora envolveu a comprovação de resultados e a contribuição para o faturamento, traduzidos pelos dois indicadores da Tabela 1. Nota-se que as duas médias situaram-se em torno de 4,6 e o percentual de concordância girou em torno de 83%, significando que os franqueados tinham convicções de que as orientações transmitidas lhes trariam resultados esperados e contribuições concretas para o faturamento.

4.2.2. Análise fatorial dos indicadores da barreira da fonte emissora

A Tabela 2 contém um conjunto de seis indicadores relativos à “motivação e confiança” associados com o franqueador (fonte emissora) avaliados pelos franqueados (fonte receptora). Pela análise fatorial, pode-se identificar a presença de dois fatores. Entretanto, como o segundo fator envolvia apenas um indicador, preferiu-se analisá-lo isoladamente.

Durante a realização de uma primeira análise fatorial envolvendo os seis indicadores, foi possível identificar que o indicador “ao recebermos o treinamento nos pareceu que o franqueador omitiu parte das informações” posicionava-se em um único fator devido ao resultado da matriz rotacional apresentar esse indicador isoladamente no componente 2 dessa matriz com um valor de rotação em torno de 0,895. Logo, esse indicador foi analisado individualmente, não sendo considerado como fator. Os demais indicadores ficaram agrupados em um único fator, apresentando cargas fatoriais acima de 0,60. Ao rodar a segunda análise fatorial sem a presença desse indicador, foi confirmada a presença de apenas um fator com

cargas fatoriais satisfatórias e comunalidades acima de 0,65. Dessa forma, ao considerar os cinco indicadores da dimensão “motivação e confiança” foi possível identificar um fator: F1: Adequação técnica. Portanto, observa-se que o fator “adequação técnica” é composto pelos próprios cinco indicadores. Sua média, baseada em escala somada, foi de 4,62. O alfa de *Cronbach* resultou em 0,81 e a variância explicada pelo fator foi de 57,3%.

Tabela 2 – Indicadores e dimensões da barreira da fonte emissora

FONTE EMISSORA: – Motivação e confiança			
F1: Adequação técnica – Média = 4,62 Alfa de <i>Cronbach</i> = 0,81 Variância explicada pelo fator: 57,3%			
	Média	Cargas Fatoriais	Concordam
Avalio que o franqueador esteve motivado para nos transferir todos os seus conhecimentos.	4,7	0,79	86,0
Franqueador foi capaz de ajustar-se às nossas necessidades.	4,3	0,73	79,7
Resultados obtidos com a prática atingiram as expectativas dessa unidade.	4,51	0,77	83,5
Entendemos que tinha uma estrutura de suporte para nos passar os conhecimentos.	4,80	0,81	88,5
O franqueador possui um histórico de sucesso.	4,80	0,65	87,3
FONTE EMISSORA: – Omissão da informação			
Ao recebermos o treinamento, pareceu-nos que o franqueador omitiu parte das informações.	3,53	-	62,0

Fonte: Os autores.

Verifica-se que, para todos os cinco indicadores referentes a esse fator, o percentual de respostas concordantes foi de 85%, demonstrando um índice elevado de que os franqueados concordam que os conhecimentos acerca do processo de vendas, oriundos do franqueador, tiveram suas estratégias adaptadas às necessidades e à realidade vivenciada das respectivas unidades.

O indicador, “ao recebermos o treinamento nos pareceu que o franqueador omitiu parte das informações”, foi analisado isoladamente por não ter ficado no mesmo fator dos demais. Porém, mesmo não sendo caracterizado como fator, optou-se em denominá-lo de: I1: “Omissão da informação”. Identifica-se que a média de respostas do indicador foi de 3,53. O nível de discordância resultou em 38% e o nível de concordância foi de 62%.

Mesmo com o fator “adequação técnica” apresentando um alto de grau de concordância (85%) no conhecimento transferido sobre o processo de vendas ser adaptado às necessidades da unidade, o percentual de concordância dos franqueados acerca do indicador “omissão da informação” é considerado razoável. Isso indica que na percepção de alguns franqueados das redes estudadas, o franqueador ou a sua equipe não ensinaram ou omitiram algumas informações sobre o processo de vendas. Outra forma de entendimento pode estar relacionada aos franqueados não possuírem um conhecimento consolidado nessa temática ou não conseguirem aplicar com eficiência, o que foi transferido pelo franqueador sobre o processo de vendas em suas unidades, gerando falta de confiança e um sentimento de omissão sobre informações essenciais.

4.2.3. Análise fatorial dos indicadores da barreira da fonte receptora

A Tabela 3 contém um conjunto de treze indicadores para a dimensão “fonte receptora”. De acordo com o modelo de Szulanski (1996), essa dimensão é composta pela motivação, capacidade de absorção e capacidade retenção da fonte receptora.

Tabela 3 – Indicadores e dimensões da barreira da fonte receptora

FONTE RECEPTORA: – Capacidade de absorção			
F1: Absorção do conhecimento – Média = 4,80 Alfa de Cronbach = 0,756 Variância explicada pelo fator: 49,10%			
	Média	Cargas Fatoriais	Concordam
Sempre tivemos uma visão clara do objetivo a ser atingido.	4,97	0,75	94,9
A equipe desta unidade franqueada tem um claro entendimento.	4,96	0,83	89,9
A partir das orientações pudemos desenvolver outros projetos aplicados em outras atividades.	4,52	0,72	86,0
Para implementar as orientações, foi necessária a incorporação de tecnologias e sistemas administrativos.	4,77	0,73	87,4
F2: Competência de absorção – Média = 4,84 Alfa de Cronbach = 0,739 Variância explicada pelo fator: 18,38%			
A equipe possui as competências necessárias para aplicar integralmente o modelo.	4,87	0,89	87,4
Para nós, está claro como solucionar novos problemas.	4,82	0,86	88,5
FONTE RECEPTORA: – Capacidade de retenção			
F1: Comprometimento – Média = 5,07 Alfa de Cronbach = 0,738 Variância explicada pelo fator: 47,48%			
Temos mecanismos para verificar se está sendo conduzido eficazmente por nossa equipe.	5,03	0,79	96,2
Corrigimos regularmente os problemas.	5,00	0,79	94,9
Temos mecanismos de recompensa para a nossa equipe, de acordo com o desempenho.	5,23	0,65	94,9
Nossa equipe tem clareza sobre a importância de um bom desempenho.	5,06	0,62	94,9
FONTE RECEPTORA: – Criatividade			
Cada elemento de nossa equipe tem algum grau de liberdade para ser criativo.	5,10	-	93,6
FONTE RECEPTORA: – Motivação do franqueado			
Em nossa unidade franqueada aceitamos todas as orientações do franqueador.	4,84	-	91,1
A equipe desta unidade franqueada cooperou para atender orientações na aplicação.	5,05	-	94,9

Fonte: Os autores.

Ao realizar uma primeira análise fatorial, os treze indicadores foram divididos de acordo com as suas dimensões, conforme definido no modelo de Szulanski (1996). Portanto, pela análise fatorial aplicada na dimensão da “capacidade de absorção”, inicialmente com sete indicadores, foi identificado que o indicador “a equipe desta unidade já tinha tido experiência de cursos em geral” não se ajustava ao modelo dessa dimensão em razão de sua baixa comunalidade (0,211). Logo, ele foi excluído do modelo. Em seguida, ao rodar a análise fatorial sem esse indicador, verificou-se a presença de dois fatores.

Em relação à dimensão da “capacidade retenção”, foi realizada uma primeira análise fatorial contemplando os seis indicadores dessa dimensão e foi verificado que o indicador “periodicamente promovemos treinamento com a nossa equipe” não se adequava ao modelo devido à sua baixa comunalidade (0,463). Por essa razão foi excluído dessa dimensão. Ao realizar nova análise fatorial sem a presença desse indicador, foi verificada a presença de dois fatores. Entretanto, como um dos fatores continha apenas um indicador e os demais indicadores ficaram agrupados no mesmo fator, optou-se em analisar o indicador “Cada elemento de nossa equipe tem algum grau de liberdade para ser criativo” isoladamente.

Acerca da dimensão “motivação da fonte receptora”, mesmo os indicadores com cargas fatoriais adequadas (acima de 0,60), optou-se em analisá-los individualmente em razão de não ser adequado a realização de uma análise fatorial contemplando apenas dois indicadores.

Nesse sentido, os resultados das análises fatoriais considerando os seis indicadores da dimensão “capacidade de absorção” são os fatores: Fator 1: Absorção do conhecimento e Fator 2: Competência de absorção. Acerca da dimensão “capacidade retenção”, os resultados das análises fatoriais indicam a presença do Fator 1: Comprometimento e a presença isolada do Indicador 1: Criatividade. Por fim, a dimensão “motivação do franqueado (fonte emissora)” traz consigo a análise isolada dos indicadores: I1: “Em nossa unidade franqueada aceitamos todas as orientações do franqueador” e I2: “A equipe desta unidade franqueada cooperou para atender orientações na aplicação”.

Analisando exclusivamente a dimensão “capacidade absorção”, nota-se que o fator “absorção do conhecimento” é composto por

quatro indicadores. Sua média, baseada em escala somada, foi de 4,80. O alfa de *Cronbach* resultou em 0,756 e a variância explicada por esse fator foi de 49,10%. Observa-se na Tabela 3 que para todos os quatro indicadores desse fator, o percentual de respostas concordantes ficou em torno 89%. Isso revela a concordância dos franqueados acerca das diretrizes, das ferramentas de gestão e principalmente da utilização correta do conhecimento transferido sobre o processo de vendas em suas unidades.

Ainda na dimensão “capacidade de absorção”, observa-se que o fator “competência de absorção” é composto por dois indicadores. Sua média, também baseada em escala somada, foi de 4,84. O alfa de *Cronbach* resultou em 0,739 e a variância explicada pelo fator foi de 18,38%. Verifica-se que para esses dois indicadores voltados a esse fator o percentual de concordância foi de 88%. Portanto, os franqueados entendem que conseguem utilizar o modelo do processo de vendas do franqueador em suas unidades, de modo que, além da aplicabilidade desses conhecimentos, solucionar potenciais conflitos durante a gestão do processo de vendas também é possível.

Na dimensão “capacidade de retenção”, verifica-se que o fator “comprometimento” é composto por quatro indicadores. Sua média, com base em escala somada, foi de 5,07. O alfa de *Cronbach* resultou em 0,738 e a variância explicada pelo fator apresentou 47,48%. Além disso, para esses quatro indicadores, o grau de concordância foi de 95%. Essas respostas revelam que os franqueados entendem a importância do gerenciamento do processo de vendas para as suas unidades e, por essa razão, buscam com a sua equipe reter esse conhecimento para que as suas etapas sejam bem executadas.

O indicador “criatividade”, também pertencente à dimensão “capacidade de retenção”, revela que a média gravitou em torno de 5,10 e o percentual de concordância dos franqueados de 93,6%. Nesse sentido, os franqueados assumem que, mesmo com as diretrizes e as orientações de aplicação do processo de vendas já delimitado pelo franqueador, existe liberdade concedida pelos próprios franqueados à sua força de vendas em adaptações de estratégias e improvisações que podem vir acontecer ao longo das etapas do processo de vendas.

A “motivação da fonte receptora” contém o indicador I1: “Em nossa unidade franqueada aceitamos todas as orientações do franqueador” com média em torno de 4,84 e o percentual de concordância de 91%, significando que os franqueados são altamente receptivos

acerca dos conhecimentos transferidos sobre o processo de vendas. O indicador I2: “A equipe desta unidade franqueada cooperou para atender orientações na aplicação” revelou uma média ainda maior, em torno de 5,05 e um percentual de concordância de 95%. Em conformidade com o primeiro indicador, os franqueados com a sua equipe apresentaram mínima resistência nas orientações transferidas sobre o processo de vendas. Isso indica um alto nível de motivação, por parte do franqueado e sua equipe, para que os conhecimentos do processo de vendas sejam rigorosamente cumpridos.

4.2.4. *Análise fatorial dos indicadores da barreira do contexto*

A Tabela 4 abrange um conjunto de cinco indicadores voltados à barreira do contexto. De acordo com o modelo de Szulanski (1996), essa barreira é composta pela dimensão do relacionamento entre a fonte emissora (franqueador) e a fonte receptora (franqueado) do conhecimento. Além disso, o modelo de Szulanski (1996) contempla também a frequência que a fonte emissora e a fonte receptora comunicam entre si.

Tabela 4 – *Indicadores e dimensões da barreira do contexto*

CONTEXTO – Relacionamento entre franqueador e franqueado			
F1: Relacionamento – Média = 4,52 Alfa de Cronbach = 0,859			
Variância explicada pelo fator: 64,43%			
	Média	Cargas Fatoriais	Concordam
Periodicamente enviamos ao franqueador informações.	4,76	0,80	88,5
Periodicamente o franqueador nos envia informações.	4,53	0,85	84,7
Sempre que preciso de orientação do franqueador, o diálogo é fácil.	4,44	0,81	81,0
Avalio que o franqueador tem a preocupação constante em me apresentar novidades.	4,56	0,86	84,8
Procuró apresentar para o franqueador sugestões para o aprimoramento.	4,35	0,67	84,8

Fonte: Os autores.

Ao rodar pela primeira vez a análise fatorial envolvendo os cinco indicadores, foi verificado que todos foram agrupados em um único fator na matriz componente, de modo que suas cargas fatoriais se encontram acima de 0,60. Dessa maneira, considerando os cinco indicadores da dimensão “contexto”, denominou-se esse fator de: F1: “Relacionamento”.

Verifica-se, assim, que o fator “relacionamento” apresenta média baseada em escala somada em 4,52. O alfa de *Cronbach* é 0,859 e a variância explicada são de 64,43%. Identifica-se também que, para todos os cinco indicadores associados a esse fator, o percentual de respostas concordantes ficou em torno de 84,7%. Isso indica que os franqueados assumem trazer informações adquiridas durante a operacionalização do processo de vendas em suas unidades.

Outra forma de entendimento consiste na manutenção, por parte do franqueado, de um relacionamento solidificado com o franqueador, tendo o objetivo de apresentar sugestões de melhorias, adaptações e aprimoramento do processo de vendas. Portanto, a média do fator “adequação” indica que as estratégias para as etapas do processo de vendas elaborado pela equipe do franqueador podem não apresentar uma aplicabilidade coletiva para todas as unidades. Logo, a adaptação de algumas etapas do processo de vendas se faz necessária em função da região, do perfil de cliente, do poder aquisitivo e de outros fatores que não são incorporados na estratégia global.

4.3. Comparação intra e interdimensão dos indicadores associados com as quatro barreiras – Análise de Hipótese

A Tabela 5 destaca as probabilidades referentes às comparações entre todos os fatores e indicadores tomados dois a dois. Teve como finalidade atender ao segundo objetivo específico desta pesquisa, que foi o de verificar se havia diferenças entre os valores médios dos indicadores/fatores ao se comparar as quatro dimensões envolvidas: o conteúdo do conhecimento, a fonte emissora, a fonte receptora e o contexto do conhecimento.

Entretanto, ao verificar-se a possibilidade de unidimensionalidade da escala para cada dimensão mediante a análise prévia por análise fatorial, foi identificado que os indicadores relativos ao

“conteúdo do conhecimento” ficaram associados em dois fatores: i) explicação do conhecimento e ii) adequação da equipe. Já os indicadores I1 e I2 foram analisados isoladamente.

Para a dimensão “fonte emissora” foi identificado um fator denominado “adequação técnica” e o indicador I3 ficou isolado nesta dimensão. Para a dimensão “fonte receptora”, três fatores foram identificados e três indicadores foram avaliados isoladamente.

Na dimensão “relacionamento”, todos os cinco indicadores concentraram-se em apenas um fator. As caselas hachuradas em preto significam que as comparações foram consideradas estatisticamente não significantes. Essa permite dois tipos de análises: intradimensão e entre dimensões.

Nota-se que dentro da dimensão “conteúdo do conhecimento” a média para “explicitação” (4,91) diferiu de “adequação da equipe” (4,56) e de “contribuição para o faturamento” (4,59), cujas médias podem ser identificadas na segunda e na quarta coluna da Tabela 5. Isso indica que a avaliação dos indicadores relativos à explicitação do conhecimento tendeu a ser maior do que a avaliação do processo de adequação da equipe e da contribuição da transferência do conhecimento para o faturamento da unidade franqueada.

Embora a média para “explicitação” (4,91) tenha sido considerada estatisticamente igual à média “trazer resultados” (4,68), isso pode ser explicado pela variabilidade amostral. Nota-se que a média de “trazer resultados” (4,68) é igual à média para “contribuição para o faturamento” (4,59). Portanto, é mais coerente avaliar que “explicitação” difira também de “trazer resultados”. O argumento para assumir que essa afirmação seja defensável é o seguinte: a explicitação do conhecimento transferido é uma atividade que pode ser considerada tangível. Isso porque o franqueado recebe um conjunto de manuais, orientações e treinamentos. Esse conjunto recebido pode ser avaliado em um momento relativamente mais preciso do tempo dado que pode ser determinado o seu início e o seu final.

Dessa forma, uma explicação para a diferença das médias comentadas anteriormente, seja porque para a explicitação existe um grau maior de certeza na resposta, enquanto para as outras duas respostas o grau de certeza é um tanto mais desconhecido. E, portanto, sugere ser menor do que para “explicitação”.

Tabela 5 – Probabilidade de que as médias tomadas 2 a 2 sejam iguais

FATOR/INDICADOR	MÉ- DIA	CONTEÚDO DO CONHECIMENTO				FONTE EMISSORA		FONTE RECEPTORA						CONTEXTO		
		F1	F2	I1	I2	F3	I3	F4	F5	F6	I4	I5	I6			
CONTEÚDO DO CONHECIMENTO																
F1 – Explicitação	4,91		0,02	NS	0,01	0,00	0,00	NS	NS	NS	0,05	NS		0,00		
F2 – Adequação da equipe	4,56			NS	NS	NS	0,00	NS	0,05	0,00	0,00	NS	0,00	NS		
I1 – Trazer resultados	4,68					NS	0,00	NS	NS	NS	0,02	NS		NS		
I2 – Contribuição para o faturamento	4,59					NS	0,00	NS	NS	0,00	0,00	NS	0,00	NS		
FONTE EMISSORA																
F3 – Adequação técnica	4,62						0,00	NS	0,03	0,00	0,00	0,03	0,00	NS		
I3 – Omissão de informação (*)	3,53							0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00		
FONTE RECEPTORA																
F4 – Absorção do conhecimento	4,80								NS	0,02	NS	NS	0,01	0,01		
F5 – Competência para absorção	4,84									0,04	NS	NS	NS	0,00		
F6 – Comprometimento	5,07										NS	NS	NS	0,00		
I4 – Criatividade	5,10											NS	NS	0,00		
I5 – Aceitação de orientações	4,83												0,04	0,00		
I6 – Cooperação com o franqueador	5,05													0,00		
CONTEXTO DO CONHECIMENTO																
F7 – Relacionamento	4,52															

Fonte: Os autores.

(*) ao recebermos o treinamento sobre o processo de vendas nos pareceu que o franqueador omitiu parte das informações.
NS – Não significante.

A análise entre dimensões revela que a “omissão da informação” (3,53) na dimensão “fonte emissora” difere de todos os indicadores da dimensão “conteúdo do conhecimento”. Em outras palavras, a “omissão da informação”, cujo enunciado no questionário foi – *ao recebermos o treinamento sobre o processo de vendas nos pareceu que o franqueador omitiu parte das informações* – foi avaliada de forma relativamente próxima do ponto intermediário da escala de seis pontos, significando certa dúvida sobre a entrega completa das orientações necessárias à aprendizagem e aplicação do processo de vendas.

Ainda comparando-se as dimensões da “fonte emissora” e do “conteúdo do conhecimento”, verifica-se na Tabela 5 que o fator a “adequação técnica” (4,62) difere somente do fator “explicitação” (4,91).

Ao comparar os indicadores e fatores da dimensão “conteúdo do conhecimento” com a dimensão “fonte receptora” verifica-se que o fator “absorção do conhecimento” (4,80) não diferiu dos indicadores e fatores da dimensão do “conteúdo do conhecimento”. Portanto, os franqueados avaliam que a absorção dos conhecimentos do processo de vendas concomitantemente com a facilidade na transferência e ajustes da força de vendas gera resultados satisfatórios e melhoria do faturamento da unidade.

Porém, o fator “competência para absorção” (4,84) diferiu exclusivamente do fator “adequação da equipe” (4,56) e não diferiu dos demais. Cohen e Levinthal (1990) enfatizam que a importância do estudo da absorção do conhecimento está vinculada à necessidade das empresas em reconhecerem novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los. Além disso, a organização precisa estar atenta para a necessidade de avaliação da capacidade realizada que a organização já possui como também a capacidade potencial, ou seja, de que forma o conhecimento pode ser melhor trabalhado. Segundo os autores, a avaliação permite entender quais as principais dificuldades para gerenciar com sucesso as dimensões da capacidade de absorção.

A diferença de médias revela que os franqueados avaliaram possuir competência para aprender e conseqüentemente utilizar os conhecimentos do processo de vendas em suas unidades entendendo que esse conhecimento traria resultados significativos e contribuiria para a geração do faturamento. Entretanto, quando na prática, os

franqueados necessitam realizar adaptações e ajustes na equipe para uso do processo de vendas em suas unidades enfrentam dificuldades para implementá-los.

Em relação ao fator “comprometimento” (5,07), identificam-se diferenças com o fator “adequação técnica” (4,62) e o indicador “contribuição para o faturamento” (4,59). Nessas circunstâncias, o comprometimento dos franqueados na utilização do processo de vendas tem uma média alta, mas ao ser comparada com a média de “adequação técnica” e “contribuição para o faturamento”, verifica-se que a avaliação dos franqueados foi considerada menor. Isso indica que a motivação dos franqueados na gestão de suas unidades pode não envolver os aspectos voltados ao treinamento e capacitação de seus funcionários com as rotinas do processo de vendas. Como as médias de “adequação técnica” e “contribuição para o faturamento” são iguais, revela-se nos franqueados um posicionamento de que o treinamento e a capacitação constante dos conhecimentos da força de vendas não assumem peso significativo na geração do faturamento da unidade. Shannon e Weaver (1975) entendem que as dificuldades relativas à adequação técnica, ou problemas técnicos, são originadas em função da precisão que os conhecimentos são transferidos.

O indicador “criatividade” (5,10) divergiu de todos os indicadores e fatores da dimensão “conteúdo do conhecimento”. Portanto, entende-se que com as orientações detalhadas, os requisitos entregues e a disponibilização dos procedimentos operacionais pelo franqueador e com o razoável nível de preocupação no ajuste detalhado da equipe acerca dos conhecimentos do processo de vendas, o grau de criatividade do franqueado com as atividades citadas não se igualou com as médias dos fatores e indicadores da dimensão do “conteúdo do conhecimento”. Isso pode estar associado com a forte padronização das rotinas do processo de vendas ou vinculadas à falta de iniciativa do franqueado em gerar soluções alternativas para a gestão desse processo na unidade.

No que concerne ao indicador “aceitação as orientações” (4,83), verifica-se resultados opostos comparado com o indicador “criatividade” (5,10), no qual não existem diferenças desse indicador para com os fatores e indicadores da dimensão do conteúdo do conhecimento. Isso demonstra que os fatores “explicitação” (4,91),

“adequação da equipe” (4,56) e os indicadores “trazer resultados” (4,68) e “contribuição para o faturamento” (4,59) estão inseridos nas orientações do processo de vendas. Além disso, permite o entendimento de que os franqueados recebem essas orientações confortavelmente e não se evidenciam conflitos sobre a importância dos conhecimentos do processo de vendas, a disponibilização das diretrizes e do benefício desses resultados na geração de receitas.

Por fim, o indicador “cooperação com o franqueador” (5,05) apresenta divergências com o fator “adequação da equipe” (4,56) e o indicador “contribuição para o faturamento” (4,59), mas não difere do fator “explicitação” (4,91) e do indicador “trazer resultados” (4,68). Em geral, os franqueados avaliam que a colaboração na transferência de informações para o franqueador sobre o uso das técnicas e procedimentos do processo de vendas são essenciais para o controle do franqueador acerca do nível de absorção das informações e do desempenho da unidade na captação de clientes. Entretanto, essa cooperação, por parte do franqueado não considera algumas informações, como: quais as potenciais dificuldades que a equipe de vendas tem? Como a equipe operacionaliza as etapas do processo de vendas? Qual o grau de absorção da equipe sobre os conhecimentos do processo de vendas? Além disso, os franqueados não transferem informações detalhadas pertinentes à geração de receitas oriundas, exclusivamente, da gestão do processo de vendas. Essas ações podem comprometer a avaliação dos franqueadores acerca do desempenho das unidades devido à ausência de informações mais precisas que venham interferir na formulação de novas estratégias globais para os franqueados.

Comparando os indicadores e fatores da dimensão do “conteúdo do conhecimento” com o fator “relacionamento” (4,52) – presente na dimensão “contexto do conhecimento”, verifica-se que apenas o fator “explicitação” (4,91) diferiu do fator da dimensão contexto. Por essa comparação, entende-se que como o fator “explicitação” apresenta média maior que o fator “relacionamento”, os franqueados assumem a facilidade na compreensão das diretrizes e orientações do processo de vendas. Contudo, quando os franqueados se encontram com os franqueadores para discutir o desempenho da unidade e da gestão do processo de vendas, fica evidenciado a carência de

novas informações, a necessidade de contatos mais frequentes e da incorporação de novos procedimentos que auxiliem os franqueados.

Acerca da dimensão “fonte emissora”, ao realizar a comparação intradimensional, identifica-se que o fator “adequação técnica” (4,62) diferiu do indicador “omissão da informação” (3,53). Logo, revela-se que, na avaliação dos franqueados, alguns conhecimentos do processo de vendas deixaram de ser transferidos pelo franqueador, podendo ter influência nas adaptações necessárias que essa atividade deveria receber para atender os interesses das unidades.

Em relação à comparação entre as dimensões da “fonte emissora” e “fonte receptora”, verifica-se que o fator “adequação técnica” (4,62) não difere apenas do fator “absorção do conhecimento” (4,80), mas apresenta diferenciação dos demais fatores e indicadores da dimensão “fonte receptora”. Dessa forma, a ausência de um entendimento claro por parte do franqueado e de sua equipe, a ausência de experiência no ramo, a falta de mecanismos controladores e a falta de metas bem definidas configuram-se como agentes complicadores dessa incompatibilidade de médias.

No que se refere ao indicador “omissão da informação” (3,53), verifica-se que todas as médias são diferentes em relação aos fatores e indicadores da dimensão “fonte receptora”. O resultado da diferença está vinculado a potenciais dificuldades na absorção e retenção do conhecimento, como mostrou a comparação com os fatores e indicadores da dimensão do “conteúdo do conhecimento”, gerando dificuldades na condução da gestão da unidade. Além disso, o franqueador corre o risco da redução do nível de motivação e de sua credibilidade na avaliação do franqueado.

Em relação à dimensão “fonte emissora” e a dimensão “contexto”, nota-se que o fator “adequação técnica” (4,62), presente na dimensão “fonte emissora” **não diferiu do fator “relacionamento”** (4,52). Em contrapartida, o indicador “omissão da informação” (3,53) revelou ser diferente do fator “relacionamento” (4,52).

Os dados revelam que alguns informantes assumem que os franqueadores não transferiram todo o *know-how* sobre o processo de vendas. Portanto, a ausência de informações, por parte do franqueador, para o aprimoramento dessa atividade pode comprometer um bom relacionamento entre o franqueado e o franqueador.

Acerca dos fatores e indicadores da dimensão “fonte receptora”, ao compararmos de forma intradimensional, verifica-se que o fator “absorção do conhecimento” (4,80) difere do fator “comprometimento” (5,07) e do indicador “cooperação com o franqueador” (5,05). Porém, quando comparado com o fator “competência para absorção” e os indicadores “aceitação de orientações” (4,83) e “criatividade” (5,10), verifica-se que as médias não diferem. Isso revela que os franqueados, ao absorver os conhecimentos do processo de vendas, desenvolvem competências de gerenciamento de suas etapas, adequam-se às orientações do franqueador e desenvolvem novas formas de aplicar o processo de vendas com os seus clientes potenciais.

Em relação ao fator “competência para absorção” (4,84), identifica-se diferença apenas com o fator “comprometimento” (5,07). Portanto, verifica-se uma tendência que quanto maior for a competência para aprender os conhecimentos do processo de vendas tanto maior pode vir a ser o comprometimento que os franqueados adquirem durante os encontros com a equipe do franqueador. Contudo, o comprometimento é oriundo da motivação e da credibilidade percebida dos franqueados com as diretrizes do franqueador.

O fator “comprometimento” (5,07) apresenta igualdade de médias com os indicadores “criatividade” (5,10), “aceitação de orientações” (4,83) e “cooperação com o franqueador” (5,05), revelando que ao comprometerem-se com a gestão do processo de vendas os franqueados tendem a desenvolver o seu processo criativo, aumentar a aceitabilidade das orientações advindas do franqueador e consequentemente cooperarem com a franqueadora nas trocas de informações sobre o processo de vendas.

Na comparação entre os indicadores da dimensão “fonte receptora”, verifica-se que o indicador “criatividade” (5,10) não apresenta diferenças de médias para os indicadores “cooperação com o franqueador” (5,05) e “aceitação de orientações” (4,83). Porém, entre si, os indicadores “aceitação de orientações” (4,83) e “cooperação com o franqueador” (5,05) foram significantes, portanto, possuem médias diferentes.

Logo, esses resultados demonstram que o elemento criatividade pode gerar alguns conflitos entre o franqueador e o franqueado em relação à aceitação de diretrizes sobre o processo de vendas e

na troca de informações. Nesse sentido, alguns franqueados desconsideram as orientações do franqueador e buscam gerenciar o processo de vendas de suas unidades, baseando-se em suas crenças e no conhecimento que já possuem.

Realizando a comparação entre as dimensões “fonte receptora” e “contexto”, identificaram-se diferenças em todos os indicadores e fatores da dimensão “fonte receptora” em relação ao fator “relacionamento” (4,52) da dimensão “contexto”.

Nota-se que os resultados do fator “adequação técnica” (4,62), presentes na dimensão da “fonte emissora”, apresentaram **médias iguais exclusivamente com o fator “absorção do conhecimento”** (4,80) na dimensão “fonte receptora”. Entretanto, os fatores “competência para absorção” (4,84) e “comprometimento” (5,07) com os indicadores “criatividade” (5,10), “aceitação de orientações” (4,83) e “cooperação com o franqueador” (5,05) diferem exclusivamente do fator “adequação técnica” (4,62). Em relação ao indicador “omissão da informação” (3,53), também presente na dimensão “fonte emissora”, verificou-se que existe diferença se comparado com todos os fatores e indicadores da dimensão “fonte receptora”.

Dessa forma, como os fatores e indicadores das dimensões da “fonte emissora” e da “fonte receptora” apresentaram médias diferentes, explica-se a razão pelas quais o fator “relacionamento” diferiu de todos os indicadores e fatores da dimensão “fonte receptora”. Esses resultados revelam que existem algumas dificuldades de relacionamento entre o franqueador e o franqueado em relação ao gerenciamento do processo de vendas. Essa dificuldade pode ser explicada pelo contato pouco frequente entre as partes, assim como divergências de operacionalização do processo de vendas do franqueado para com o franqueador. Para Szulanski (1996), a transferência está associada com a frequência e o grau de relação existente entre indivíduos. Nesse sentido, quanto maior a intensidade, tanto mais propensos estarão a fonte emissora e a fonte receptora para transferir e absorver conhecimento.

Analisando rigorosamente as comparações entre dimensões, verifica-se que para a dimensão do “conteúdo do conhecimento” em relação à dimensão da “fonte emissora” foram realizadas oito comparações, entretanto, cinco foram verificadas com diferenças de

médias. Ao comparar a dimensão do “conteúdo do conhecimento” com a dimensão da “fonte receptora”, foram realizadas 24 comparações entre os fatores e indicadores, contudo, nove comparações apresentaram diferenças de médias. Por fim, quando confrontados os indicadores e fatores da dimensão do “conteúdo do conhecimento” e a dimensão do “relacionamento”, verificou-se que das quatro comparações realizadas, apenas uma apresentou média diferente.

Quando comparadas as dimensões da “fonte emissora” e da “fonte receptora”, foram realizadas doze comparações, e, portanto, dessas doze comparações onze apresentaram diferenças nas médias. Além disso, quando os dois componentes da dimensão “fonte emissora” foram comparados com a dimensão do “contexto”, somente um apresentou diferença de média.

Após as 56 comparações das médias entre as quatro dimensões, verifica-se que 32 comparações apresentaram diferenças. Portanto, devido ao alto número de diferenças de médias, a hipótese enunciada não revelou evidências para a sua aceitação. Em outras palavras, as comparações entre as quatro dimensões revelaram que os *scores* médios associados aos seus indicadores diferiram entre si. Dessa forma, a hipótese que não há diferença entre a intensidade das quatro barreiras no processo de vendas ($H_{1: I_{\text{Conteúdo}} = I_{\text{Fonte emissora}} = I_{\text{Contexto}} = I_{\text{Fonte receptora}}$) não foi evidenciada.

5. CONCLUSÕES

Ao comparar os dois fatores e os dois indicadores que foram obtidos na dimensão do “conteúdo do conhecimento” com o fator e o indicador da dimensão da fonte emissora, foram realizadas oito comparações, das quais cinco foram significantes, ou seja, as médias eram diferentes.

A diferença entre as médias ficou concentrada entre os fatores “explicitação” e “adequação técnica” e o indicador “omissão da informação” com todos os indicadores e fatores da dimensão do conteúdo do conhecimento. Nesse sentido, fica evidente que a omissão de informações na transferência de conhecimento do processo de vendas, por parte do franqueador, compromete a operacionalização dessa atividade e dificulta na realização de adaptações para a unidade.

No que se refere à comparação entre a dimensão do “conteúdo do conhecimento” e a dimensão da “fonte receptora”, foram realizadas 24 comparações, das quais nove apresentaram médias diferentes. Foi verificado que o fator “competência para absorção” diferiu do fator “adequação da equipe”, revelando que os franqueados se deparam com problemas no ajuste das orientações e diretrizes do processo de vendas para a sua equipe, indo ao encontro da avaliação inicial dos franqueados, que indicava alta competência para absorção de conhecimento.

O fator “comprometimento” apresentou diferenças de médias com o fator “adequação técnica” e com o indicador “contribuição para o faturamento”, indicando que o grau de motivação dos franqueados e dos informantes assume que treinamentos e capacitações da equipe podem não impactar na geração das receitas da unidade.

O indicador “criatividade” mostrou-se diferente dos demais indicadores e fatores da dimensão “conteúdo do conhecimento”. Em relação ao indicador “aceitação as orientações”, verificou-se que as médias foram diferentes ao ser comparado com o indicador “criatividade”. Logo, percebe-se rígida padronização acerca das orientações e requisitos dos conhecimentos do processo de vendas.

O indicador “cooperação com o franqueador” apresentou diferença em relação ao fator “adequação da equipe” e o indicador “contribuição para o faturamento”, resultando que algumas informações voltadas ao ajuste da equipe e acerca das receitas da unidade não são transferidas do franqueado para o franqueador.

Quando comparado à dimensão do conteúdo do conhecimento com a dimensão do contexto, a dimensão “explicitação” foi considerada diferente da dimensão “relacionamento”, revelando que os franqueados compreendem os requisitos do processo de vendas, entretanto, ao deparar-se com os franqueadores, necessitam de mais informações e constante apoio operacional para a unidade.

Ao comparar o fator e o indicador da dimensão da fonte emissora com os três fatores e os três indicadores da dimensão da fonte receptora, foi verificado que das doze comparações, onze apresentaram médias diferentes. E também, quando comparada a dimensão da fonte emissora com a dimensão do contexto, fica evidente as diferenças no indicador “omissão da informação”. Portanto, esse

indicador pode interferir na absorção plena do conhecimento, no grau de criatividade, no nível motivacional e na colaboração com o franqueador.

A comparação entre as médias dos três indicadores e dos três fatores da dimensão fonte receptora e com o fator presente na dimensão contexto revelou que das seis comparações, todas apresentaram diferenças entre si. Essas diferenças reforçam que quanto menos contato entre o franqueador e o franqueado para ajustes operacionais, transferências de novas informações, implementações de estratégias personalizadas para cada unidade e reflexões da condução da gestão do processo de vendas tanto menor é a proximidade que o franqueado tem da utilização adequada do modelo exigido pelo franqueador. Após a realização das comparações entre dimensões, verificou-se que a hipótese principal não foi evidenciada.

Mesmo os pesquisadores tendo visitado *in loco* 170 unidades e enviado os demais questionários via *survey*, esta pesquisa teve como limitação a recusa de alguns franqueados em sua participação. Outra limitação está relacionada às etapas do processo de vendas, como existem diferenças de treinamentos entre as marcas, não se estudou a incidência dessas barreiras em cada etapa. Para futuros estudos, pretende-se realizar uma etapa qualitativa para entender quais as etapas do processo de vendas que as barreiras ficam mais evidenciadas.

REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 107-136, 2001.
- ANTAL, B. A.; LENHARDT, U; ROSENBROCK, R. **Barriers to Organizational Learning**. New York: Oxford, 2001.
- BLAIKIE, N. W. H. **Designing social research: the logic of anticipation**. Cambridge, UK: Polity Press, 2009.
- BOGGS, J. P. Implicit models of social knowledge use. **Science Communication**, v. 14, n. 1, p. 29-62, 1992.
- CHERTO, M.; CAMPORA, F.; GARCIA, F.; RIBEIRO, A.; IMPERATORE, L. G. **Franchising: uma estratégia para expansão de negócios**. São Paulo: Premier Máxima, 2006.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DIXON, N. M. **Common knowledge: how companies thrive by sharing what they know**. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- DUBINSKY, A. J.; HANSEN, R. W. The salesforce management audit. **California Management Review**, v. 24, n. 2, p. 86-95, 1981.
- FAYE, C.; LORTIE, M.; DESMARIES, L. **Guide to knowledge transfer. Knowledge transfer community – Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec**. Québec: Réseau de recherche en santé et sécurité du travail du Québec, 2008.
- FLENSBURG, P. An enhanced communication model. **The International Journal of Digital Accounting Research**, v. 9, n. October 2008, p. 31-43, 2009.
- FOSTER, D. **The complete franchise book**. California: Prima Publishing and Communication, 1987.
- GOROVAIA, N.; WINDSPERGER, J. The use of knowledge transfer mechanisms in franchising. **Knowledge and Process Management**, v. 17, n. 1, p. 12-21, 2010.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- KALLING, T. Organization-internal transfer of knowledge and the role of motivation: a qualitative case study. **Knowledge and Process Management**, v. 10, n. 2, p. 115-126, 2003.
- LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461-477, 1998.
- LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. Uncertain imitability. **Bell Journal of Economics**, v. 13, n. 2, p. 418-438, 1982.
- LYONS, R.; WARNER, G. **Demystifying knowledge translation for stroke researchers: a primer on theory and praxis**. 2005.
- NATHAN, G. **Profitable partnership**. Franchise Relationship Institute, 2005.
- PARENT, R.; ROY, M.; ST. JACQUES, D. A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 81-93, 2007.
- REED, R.; DEFILLIPPI, R. J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **The Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.
- SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **A teoria matemática da comunicação**. 11. ed. São Paulo: DIFEL, 1975.
- SIMONIN, B. L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 595-623, 1999.
- SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27-43, 1996.
- SZULANSKI, G. **Sticky knowledge: barriers to knowing in the company**. Sage Publications, 2003.

SZULANSKI, G.; CAPPETTA, R.; JENSEN, R. J. When and How Trustworthiness Matters: Knowledge Transfer and the Moderating Effect of Causal Ambiguity. **Organization Science**, v. 15, n. 5, p. 600-613, 2004.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999.

VON HIPPEL, E. Sticky information and the locus of problem solving implications for innovation. **Management Science**, v. 40, n. 4, p. 429-439, 1994.

Recebido em: 13.8.2014

Aprovado em: 6.5.2015

Avaliado pelo sistema double blind review.

Editor: Elmo Tambosi Filho.

Disponível em <http://mjs.metodista.br/index.php/roc>